

**PENILAIAN KINERJA PDAM KABUPATEN SEMARANG
DENGAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD**



SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan
Program Sarjana (S1) Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang**



Disusun Oleh :

**N a m a : Suwijanti
Nim : 95.60.0195
Nirm : 95.6.111.02030.50006
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi**

PERPUSTAKAAN		
No. INV.	605/ EAA / e.1.	
No. PEN.		
PARAP.	Cip	TGL 14.03.02.

**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
S E M A R A N G
2001**

HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : Suwijanti

NIM : 95.60.0195

NIRM : 95.6.111.02030.50006


Fakultas : Ekonomi

Judul : Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Semarang Dengan
Menggunakan Perspektif **Balanced Scorc**ard

Disetujui di : Semarang

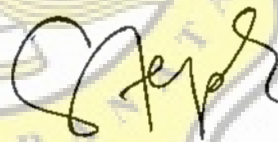
Pada tanggal :

Dosen Pembimbing I

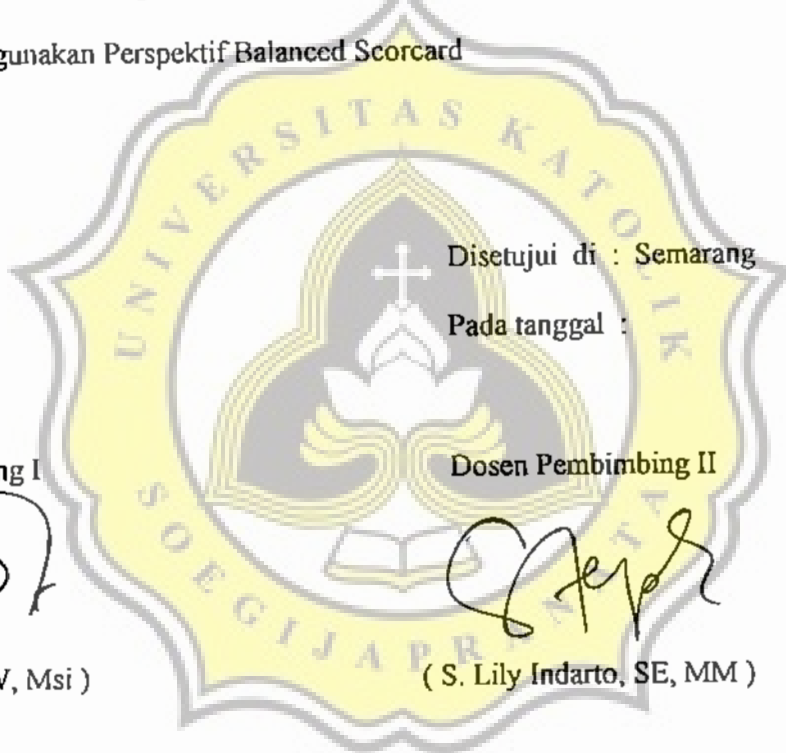


(Dra. Retno Yustini W, Msi)

Dosen Pembimbing II



(S. Lily Indarto, SE, MM)



HALAMAN PENGESAHAN

N a m a : Suwijanti

NIM : 95.60.0195

NIRM : 95.6.111.02030.50006

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

J u d u l : Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Semarang Dengan
Menggunakan Perspektif Balanced Scorecard

Telah diuji dan dapat diterima sebagai skripsi penelitian dalam sidang
pengujian skripsi.

Semarang, 8 Februari 2002

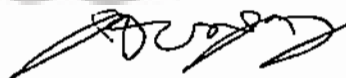
Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi



(Vincent Didiek A, Ph.D)

Koordinator Penguji



(Drs. R. Bowo Harcahyo, MBA)

HALAMAN PERSEMBAHAN

- ❖ Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam do'a dan permohonan dengan ucapan syukur (Filipi 4 : 6)
- ❖ Percayalah kepada Tuhan dengan segenap hatimu dan janganlah bersandar kepada pengertianmu sendiri. Akuilah Dia dalam segala lakumu, maka Ia akan meluruskan jalanmu (Amsal 3 : 5 - 6)

Kupersembahkan Kepada :

- ☞ "Specially for my God Jesus Christ loves"
- ☞ Kakek, Nenek, Bapak, Ibu, Om, Tante serta adik-adikku semua

ABSTRAKSI

Sejalan dengan timbulnya iklim yang lebih demokratis, kinerja organisasi sektor publik banyak menjadi sorotan akhir – akhir ini. Masyarakat banyak menuntut karena buruknya kinerja sektor publik sehingga harus dikelola secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Tuntutan akuntabilitas sebagai suatu keharusan bagi manajemen sektor publik untuk tidak lagi sekedar melakukan vertikal reporting yaitu laporan kepada atasan, akan tetapi juga dilakukan horizontal reporting, yaitu pelaporan kinerja kepada masyarakat sebagai bentuk horizontal accountability.

Mengingat keterbatasan penilaian kinerja keuangan yang tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, serta bergesernya strategi pemasaran dari internal ke eksternal, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan penilaian kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memberikan sarana tambahan bagi perusahaan dalam penilaian kinerja yang langsung terkait dengan strateginya. Hal tersebut ditunjang dengan konsep hubungan sebab akibat yang mendasari penyusunannya serta keharusan mengukur pemicu kinerja bukan hanya hasil yang diperoleh dalam proses penilaian kinerja.

PDAM Kabupaten Semarang, menggunakan Permendagri No. 690.900.327 untuk menilai kinerjanya, yang hanya melihat dari aspek keuangan saja. Sebagai BUMD yang memiliki fungsi sosial dan laba, PDAM perlu memikirkan strategi apa yang perlu untuk kelangsungan usaha dan peningkatan kinerjanya. *Balanced Scorecard* mampu memberikan kerangka untuk menghasilkan rencana strategik yang

koheren, sehingga diharapkan nantinya PDAM mampu menjadi institusi pencipta kekayaan, yang mampu mewujudkan pelanggan yang puas, karyawan yang produktif dan berkomitmen, serta menghasilkan tingkat pengembalian (*Financial Returns*) yang memadai.

Empat aspek dalam *Balanced Scorecard*, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan, menjadi fokus penelitian ini. Dari aspek keuangan, alat analisa yang digunakan adalah operating rasio untuk menilai efisiensi / kehematan dalam penggunaan sumber dana dan daya untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, solvabilitas untuk menilai tingkat kecukupan dari seluruh aset yang tersedia dibandingkan dengan seluruh hutang perusahaan, *debt to equity ratio* untuk menilai keseimbangan diantara dua sumber pendanaan yang digunakan untuk membiayai aset perusahaan yaitu modal dan hutang, Likuiditas untuk menilai ketersediaan aset – aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dalam rangka membiayai kegiatan operasi maupun pembayaran hutang dan bunga yang jatuh tempo, rasio laba untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari jumlah aset produktif yang dikelola. Sedangkan dari aspek pelanggan, alat analisisnya adalah kelompok pengukuran inti yang terdiri dari tingkat retensi, akuisisi, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan PDAM Kabupaten Semarang dengan penyebaran kuesioner kepada 100 responden. Aspek proses bisnis internal, dengan membagikan kuesioner kepada para responden. Sedangkan untuk mempermudah analisa dan interpretasi tentang arti data maka data hasil penelitian tersebut perlu ditabulasikan terlebih dahulu dan dinyatakan dalam sebuah kategori penilaian yang menunjuk pada pernyataan pada keadaan ataupun

keadaan ataupun ukuran kualitas. Selanjutnya digolongkan ke dalam empat kategori penilaian yaitu sangat baik, baik, cukup baik, jelek / buruk. Dimana batas – batas setiap kategori penilaian ditentukan dengan rumus yang digunakan untuk mendukung interval (kelas cukup baik, jelek / buruk). Dimana batas – batas setiap kategori penilaian ditentukan dengan rumus yang digunakan untuk mendukung interval kelas data ordinal sebagai berikut = $\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}$ dibagi dengan jumlah kategori kelas (ada 4 yaitu = SB, B, CB, TB).

Aspek proses pembelajaran dan pertumbuhan, alat analisisnya adalah tingkat produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Semarang dengan penyebaran kuesioner kepada 60 responden / karyawan. Untuk menyatakan tingkat kepuasan karyawan digunakan skala likert untuk menghitung bobot setiap penilaian.

Dari hasil analisis diketahui bahwa tingkat operating ratio sebesar 1.10 dari target kurang dari sama dengan 0,50 per tahun, sedangkan tingkat solvabilitas yang dicapai sebesar 1,30 dari target $> 2,00$ per tahun, debt to equity ratio yang dicapai sebesar 2,26 dari target kurang dari sama dengan 0,50 per tahun, tingkat likuiditas sebesar 0,66 dari target 2 per tahun, ratio laba sebesar -6,79 dari target > 12 per tahun. Dari target 100 % penduduk terlayani, hanya 14,63 yang terlayani. Sementara tingkat akuisisi sangat rendah dan hampir tidak ada pelanggan yang keluar. Kebanyakan pelanggan hanya merasa cukup puas bahkan cenderung kecewa, dan profitabilitasnya cenderung menurun. Hasil kuesioner yang mengacu pada tolok ukur perspektif proses bisnis internal seperti proses operasi, proses pelayanan termasuk dalam penilaian baik. Dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat produktivitas karyawan meningkat sebesar 941057,97 pada tahun 2000 dan tidak ada

karyawan yang keluar. Tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Semarang, kebanyakan karyawan merasa puas.

Perbaikan – perbaikan di bidang operasional, seperti distribusi air yang lancar tentu akan meningkatkan kepuasan pelanggan, serta penggantian pipa – pipa yang sudah usang akan menekan tingkat kebocoran air dan meningkatkan produksi. Penjualan air serta labapun meningkat, sehingga diharapkan mampu menghasilkan tingkat pengembalian (*Financial Returns*) yang memadai.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah Tritunggal atas kasih dan penyertaanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ PENILAIAN KINERJA PDAM KABUPATEN SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD “, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program sarjana S-1 pada Fakultas Ekonomi UNIKA SOEGLIAPRANATA SEMARANG.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang dengan tulus memberikan bantuan materiil maupun moril yang kepadanya penulis harus mengucapkan terimakasih.

1. Bapak Dr. Vincent Didiek, W.A, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNIKA SOEGLIAPRANATA Semarang.
2. Ibu Dra.Retno Yustini, Msi dan Ibu Stef. Lily Indarto, SE,MM, selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Ir. Priyanto Y.S, selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Semarang yang telah memberikan ijin penelitian dan Bapak Drs. Suratmin, selaku Kepala Bagian Pelayanan beserta stafnya yang telah banyak memberikan bantuan dalam pengumpulan data.
4. Kakek dan Nenek tercinta, atas jerih payahnya untuk kelancaran studi, didikan, motivasi serta dukungan do'a yang sangat berarti bagi penulis.

5. Bapak dan Ibu serta adik-adikku tercinta buat pengalaman, cerita suka dan duka yang kita rasakan bersama. Tuhan mengasihi dan menyertai kita.
6. Temanku yang setia dan selalu siap menolong, terimakasih Mater ! Sungguh anugerah dari Tuhan punya teman seperti kamu.
7. Teman-temanku akuntansi '95 khususnya Rere dan Niken, terimakasih atas peminjaman buku-bukunya serta teman-teman yang lain yang turut memberikan semangat dan dukungan do'a.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Permasalahan	5
1.3. Pembatasan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Kegunaan Penelitian	6
1.6. Kerangka Pikir	7
1.7. Definisi Operasional	9
1.8. Metode Penelitian	11
1.8.1. Alasan Pemilihan Lokasi	11
1.8.2. Populasi	12
1.8.3. Sampling	12
1.8.4. Gambaran Umum Responden	13

1.8.5. Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data	15
1.8.6. Teknik Analisa Data	16
1.9. Sistematika Penulisan	26
BAB II LANDASAN TEORI	28
2.1. Pengertian Balanced Scorecard	28
2.2. Balance Scorecard Sebagai Ukuran Yang Mendorong Peningkatan Kinerja	30
2.3. Keunggulan Perspektif Balance Scorecard	42
2.4. Keuntungan Menghitung Harta Tak Berwujud (Intangible Assets)	45
2.5. Tujuan Dan Sasaran Masing-Masing Perspektif Dalam Balance Scorecard	46
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	47
3.1. Sejarah Berdirinya PDAM Kabupaten Semarang	47
3.2. Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi PDAM	49
3.3. Struktur Organisasi	50
3.4. Perkembangan PDAM	52
BAB IV PEMBAHASAN	57
1.1. Pengukuran Kinerja PDAM Kabupaten Semarang	57
1.2. Mengukur Kinerja Masing-Masing Perspektif	58
1.2.1. Perspktiv Keuangan	58
1.2.2. Perspektif Pelanggan.....	66
1.2.3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	70

1.2.4. Mengukur Kinerja Proses Pertumbuhan Dan

Pembelajaran72

1.3. Kinerja Ke empat Perspektif Dalam Sasaran Strategis Dan

Target Berdasarkan Balanced Scorecard 73

BAB V PENUTUP79

5.1. Kesimpulan79

5.2. Saran 81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 1.1. Tempat Tinggal / Alamat Responden	14
TABEL 1.2. Klasifikasi Pelanggan Responden	14
TABEL 3.1. Diskripsi Pelayanan PDAM Kabupaten Semarang	53
TABEL 3.2. Pendapatan Dan Laba PDAM Kabupaten Semarang	53
TABEL 3.3. Jumlah Pegawai PDAM Kabupaten Semarang	54
TABEL 3.4. Jumlah Pelanggan PDAM Tahun 1998 – 2000	55
TABEL 4.1. Rasio Keuangan PDAM Tahun 2000	57
TABEL 4.2. Rasio Laba Terhadap Aktiva Produksi	58
TABEL 4.3. Rasio Laba Terhadap Penjualan	59
TABEL 4.4. Rasio Aktiva Lancar Terhadap Hutang Lancar (Likuiditas) ..	60
TABEL 4.5. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuisitas	61
TABEL 4.6. Rasio Total Aktiva Terhadap Total Hutang (Solvabilitas) ..	62
TABEL 4.7. Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasi	63
TABEL 4.8. Rasio Laba Sebelum Biaya Penyusutan Terhadap Angsuran Pokok Dan Bunga Jatuh Tempo	65
TABEL 4.9. Rasio Aktiva Produktif Terhadap Penjualan Air	65
TABEL 4.13. Tingkat Retensi Pelanggan Kabupaten Semarang Tahun 1998 – 2000	66
TABEL 4.14. Tingkat Akuisisi Pelanggan PDAM Kabupaten Semarang Tahun 1998 – 2000	67

TABEL 4.15. Profitabilitas Pelanggan PDAM Kabupaten Semarang Tahun

1998 – 2000 68

TABEL 4.16. Kepuasan Pelanggan 69

TABEL 4.21. Tabel Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap

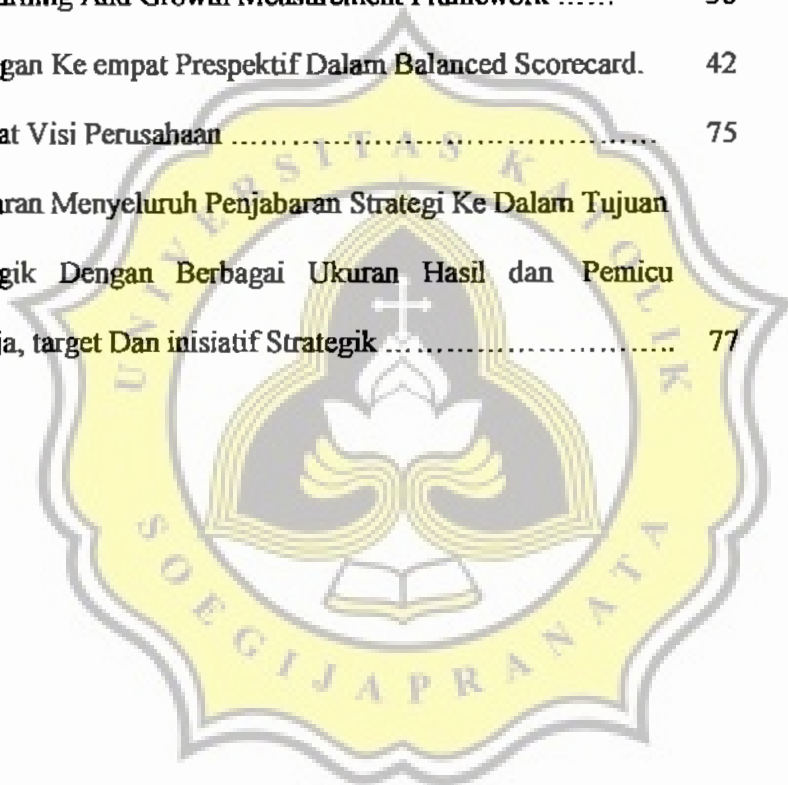
Perusahaan 71

TABEL 4.22. Tabel Kepuasan Karyawan 73



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 1.1. Kerangka Pikir	8
GAMBAR 2.1. The Customer Prespective – Core Measures	31
GAMBAR 2.2. The Customer Value Proposition	33
GAMBAR 2.3. The Internal - Business Prosess Prespective	34
GAMBAR 2.4. The Learning And Growth Measurement Framework	36
GAMBAR 2.5. Hubungan Ke empat Prespektif Dalam Balanced Scorecard.	42
GAMBAR 4.1. Hakekat Visi Perusahaan	75
GAMBAR 4.2. Gambaran Menyeluruh Penjabaran Strategi Ke Dalam Tujuan Strategik Dengan Berbagai Ukuran Hasil dan Pemicu Kinerja, target Dan inisiatif Strategik	77



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Kabupaten Semarang
Berdasarkan Permendagri No. 690.900.327 / 1994
- Lampiran II : Perhitungan Tingkat Pangsa Pasar, Retensi, Akuisisi Serta
Profitabilitas Pelanggan PDAM Kabupaten Semarang
- Lampiran III : Kuesioner Kepuasan Pelanggan , Tabulasi Kepuasan Pelanggan,
Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan pelanggan
- Lampiran IV : Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal, Tabulasi, Validitas
Dan Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal
- Lampiran V : Kuesioner Kepuasan Karyawan, Tabulasi, Validitas Dan
Reliabilitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran VI : Laporan Rugi / Laba PDAM Kabupaten Semarang Pada Tahun
1998, 1999, 2000
- Lampiran VII : Neraca PDAM Kabupaten Semarang Pada Tahun 1998, 1999, 2000